



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

RINGKASAN EKSEKUTIF

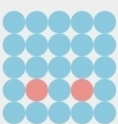
RAFIAN JONI, 2006. Perencanaan Strategik P.T. Anugrah Jaya Agung. Di Bawah Bimbingan **SETIADI DJOHAR** dan **IDQAN FAHMI**.

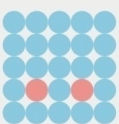
Kota Bogor sebagai salah satu kota penyangga Ibu Kota Jakarta memiliki pertumbuhan yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan Kota Bogor ini ikut mendorong pergerakan dalam industri perhotelan. Beberapa hotel berbintang telah bersiap-siap untuk meningkatkan kapasitas kamarnya dan beberapa hotel baru juga akan dibangun di Kota Bogor dan sekitarnya. Seiring perkembangan Kota Bogor yang diikuti dengan perkiraan terjadinya penambahan kapasitas kamar hotel berbintang dapat menimbulkan dampak yang cukup besar karena berpotensi menurunkan tingkat hunian (*occupancy rate*) dari Hotel Salak The Heritage Bogor. Penurunan tingkat hunian di Hotel Salak The Heritage Bogor secara keseluruhan akan berdampak pada penurunan total penjualan dari P.T. Anugrah Jaya Agung.

Kinerja keuangan P.T. Anugrah Jaya Agung secara keseluruhan masih mengkhawatirkan dengan tingkat keuntungan pada tahun 2003 dan 2004 yang relatif kecil. Secara kumulatif sejak beroperasi kembali tahun 1998 sampai dengan tahun buku 2004 P.T. Anugrah Jaya Agung masih rugi sebesar Rp. 1.745.328.866. Kondisi yang tidak menguntungkan ini makin mendapat tekanan akibat krisis energi listrik dan bahan bakar minyak yang telah mendorong terjadinya kenaikan harga berbagai komoditas dan kenaikan frekuensi kerusakan peralatan. Tekanan semakin besar mengingat Hotel Salak The Heritage Bogor selaku hotel milik Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat yang dikelola dengan sistem kerja sama operasi dengan P.T. Anugrah Jaya Agung akan berakhir pada tanggal 24 Juli 2018. Berakhirnya kerja sama bisa jadi merupakan juga akhir dari umur perusahaan yang berakibat pada timbulnya konsekuensi-konsekuensi dalam hal kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas maka permasalahan yang dihadapi oleh P.T. Anugrah Jaya Agung adalah bagaimana program jangka pendek dalam hal penghematan biaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, bagaimana strategi bersaing P.T. Anugrah Jaya Agung – Hotel Salak The Heritage Bogor menghadapi intensitas persaingan industri perhotelan di Kota Bogor dalam beberapa tahun mendatang, bagaimana visi dan misi dari P.T. Anugrah Jaya Agung saat ini terkait dengan perencanaan strategik jangka panjang dan bagaimana perencanaan strategik jangka panjang P.T. Anugrah Jaya Agung untuk mencapai masa depan yang lebih baik dan menghadapi berakhirnya Kerja Sama Operasi (KSO) tanggal 24 Juli 2018.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi maka tujuan dari penelitian ini adalah menyusun program jangka pendek dalam hal penghematan biaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, merumuskan strategi bersaing P.T. Anugrah Jaya Agung – Hotel Salak The Heritage Bogor menghadapi intensitas persaingan industri perhotelan di Kota Bogor dalam beberapa tahun mendatang, Mengkaji visi dan misi P.T. Anugrah Jaya Agung dan melakukan perbaikan yang sesuai jika diperlukan terkait dengan perencanaan strategik yang dilakukan dan merumuskan perencanaan strategik jangka panjang P.T. Anugrah Jaya Agung





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

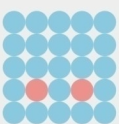
untuk mencapai masa depan yang lebih baik dan menghadapi berakhirnya Kerja Sama Operasi (KSO) tanggal 24 Juli 2018. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dalam bentuk studi kasus. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh menggunakan metode wawancara, metode *focus group discussion*, metode kuesioner dan metode observasi. Data sekunder untuk penelitian ini diperoleh dari berbagai laporan seperti laporan audit perusahaan dan laporan kinerja internal masing-masing departemen. Teknik pengambilan contoh dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan memilih sendiri pihak-pihak yang menjadi responden yang terdiri dari responden internal yaitu manajemen perusahaan dan responden eksternal yang terdiri dari *expert* dalam industri perhotelan dan bisnis.

Teknik pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Analisis deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai perusahaan secara menyeluruh, Analisis Biaya Strategik perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap biaya, Analisis Industri untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan, Analisis Nilai-Nilai Manajerial melalui analisis terhadap Visi/Misi dan *Norms & Values* perusahaan serta peta *stakeholder*, Analisis Eksternal perusahaan untuk mengetahui peluang atau ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan, Analisis Internal terhadap kinerja perusahaan melalui *Key Result Area* sebagai parameter untuk menilai kekuatan/kelemahan perusahaan, Analisis *Industry Foresight* untuk merumuskan suatu pandangan baru tentang industri masa depan, Analisis Situasi SWOT untuk merumuskan strategi yang dapat diambil oleh perusahaan sesuai dengan situasi, kondisi dan kemampuan perusahaan. Hasil pengolahan dan analisis data kemudian digunakan untuk menyusun perencanaan strategik dari P.T. Anugrah Jaya Agung sampai dengan tahun 2018 yang memuat tujuan perusahaan, sasaran perusahaan, arsitektur strategik dan tantangan perusahaan, program kerja dan rencana tindakan (*action plan*).

Analisis biaya strategik menunjukkan ada beberapa pengeluaran biaya yang mengalami kenaikan melebihi persentase yang wajar yaitu jauh di atas 12.94% (kenaikan pendapatan ditambah inflasi). Berdasarkan observasi langsung di lapangan juga menunjukkan bahwa masih ada hal-hal yang tidak efisien dalam kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan analisis biaya strategik, observasi langsung di lapangan, hasil kuesioner dan diskusi bersama dengan para responden internal maka untuk memperbaiki struktur biaya yang cukup tinggi, perusahaan perlu melakukan program penurunan biaya berkelanjutan (*sustainable cost reduction program*).

Hasil analisis industri menunjukkan bahwa intensitas persaingan dalam industri perhotelan tergolong sedang dengan skor 3.226 (skala 1-5). Proporsi tertinggi dari masing-masing variabel dalam menentukan intensitas persaingan dalam industri perhotelan diperoleh dari kekuatan tawar menawar pembeli dengan skor 3.502, ancaman produk substitusi dengan skor 3.493 dan tingkat persaingan dalam industri dengan skor 3.350. Sedangkan skor terendah diperoleh dari ancaman pendatang baru dengan skor 2.904 dan kekuatan tawar menawar pemasok dengan skor 2.883.

Hasil analisis terhadap nilai-nilai manajerial menunjukkan bahwa visi perusahaan sebaiknya diperbaiki menjadi "Kami ingin menjadi perusahaan yang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

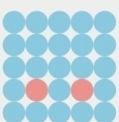
unggul dan terkemuka dalam industri perhotelan dan kepariwisataan dan memiliki kemampuan mengembangkan diri menjadi investor global yang tidak hanya handal dalam industri perhotelan dan kepariwisataan tapi juga di industri lain yang prospektif. Begitu juga dengan misi perusahaan sebaiknya diperbaiki menjadi "Memastikan para tamu dan konsumen kami berhasil mencapai tujuan bisnis mereka melalui penyediaan produk dan jasa dalam bidang industri perhotelan dan kepariwisataan yang berkualitas tinggi dan terjangkau, mendukung pengembangan sektor bisnis dan ekonomi baik lokal maupun global melalui partisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan investasi yang positif dan bermanfaat banyak buat masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan, menjalankan aktivitas-aktivitas operasional perusahaan yang ramah lingkungan dan berkontribusi aktif dalam setiap kegiatan yang bertujuan membentuk lingkungan yang sehat, aman dan berkualitas." Norma-norma dan Nilai-nilai perusahaan berdasarkan praktek-praktek bisnis yang baik (*good business practices*) juga diyakini dapat membantu pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Hasil analisis eksternal menunjukkan bahwa yang menjadi isu strategik eksternal adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, inflasi yang tinggi, penambahan pesaing, kebijakan otonomi daerah dan gangguan keamanan. Sedangkan inisiatif strategik eksternal yang dapat dilakukan adalah bagaimana mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, meningkatkan efisiensi perusahaan dan meningkatkan penjualan.

Hasil analisis internal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dalam hal produktivitas yang tinggi, *market share* yang cukup besar, kemampuan pengembangan sarana dan prasarana yang baik, tingkat pendidikan karyawan yang baik, kemampuan inovasi dan pembaruan yang baik dan program tanggung jawab sosial yang baik. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah profitabilitas yang rendah, kemampuan pengelolaan dana tunai rendah dan tingkat *turn over* karyawan yang tinggi.

Industry Foresight dari industri perhotelan diperoleh dari responden eksternal yang terdiri dari Thierry Gasnier, Ilie G. Wantah dan Peter J. Soehardjo. Menurut tiga orang responden eksternal ini, diperoleh kesimpulan bahwa industri perhotelan pada masa depan akan cenderung berkembang ke arah *business & conference hotel* dan makin bergantung pada perkembangan bisnis dan pertumbuhan ekonomi serta akan dipengaruhi secara kuat oleh perkembangan teknologi khususnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dan isu-isu efisiensi, lingkungan, kesehatan dan keamanan.

Analisis Situasi SWOT yang dilakukan dengan menggabungkan hasil analisis eksternal, hasil analisis internal dan nilai-nilai manajerial diperoleh situasi bahwa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi sedangkan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan adalah inflasi yang tinggi, penambahan jumlah pesaing, kebijakan otonomi daerah dan gangguan keamanan. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah produktivitas dalam hal tingkat hunian yang tinggi, *market share* cukup besar, kemampuan pengembangan sarana dan prasarana yang baik, tingkat pendidikan karyawan yang baik, kemampuan inovasi dan pembaruan yang baik dan program tanggung jawab sosial perusahaan yang baik sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan adalah profitabilitas perusahaan rendah, kemampuan pengelolaan dana tunai rendah dan tingkat *turn over* karyawan tinggi.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Yang menjadi faktor pendukung adalah visi dan misi perusahaan yang telah diperbaiki dan norma-norma dan nilai-nilai perusahaan yang jadi budaya perusahaan serta peta *stakeholder* yang jelas sesuai *power*, *predictability* dan *interest* masing-masing.

Berdasarkan Analisis Situasi SWOT dan *Industry Foresight* maka strategi yang dapat dilakukan oleh P.T. Anugrah Jaya Agung adalah strategi efisiensi untuk meningkatkan kemampuan menghasilkan *return* usaha sebagai modal untuk terus tumbuh, strategi *blue ocean* melalui penciptaan *value innovation* dalam perusahaan yang didedikasikan bagi konsumen untuk membuat persaingan menjadi tidak relevan lagi, strategi akuisisi dengan mengambil alih beberapa hotel kecil dan menengah yang cukup prospektif, strategi membangun kemitraan strategis (*strategic partnership*) untuk memperluas jaringan yang dimiliki, strategi pengembangan dan perluasan pasar untuk meningkatkan penjualan atau pendapatan perusahaan, strategi pertumbuhan yang agresif setelah perusahaan mampu menghasilkan pendapatan dan profitabilitas sesuai sasaran yang telah ditetapkan, strategi IPO untuk mendukung strategi pertumbuhan yang agresif berupa dukungan pendanaan yang murah dari masyarakat dan strategi aliansi dengan institusi atau *partner* asing untuk memudahkan menembus pasar global.

Berdasarkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh P.T. Anugrah Jaya Agung maka disusun Arsitektur Strategik perusahaan dari sekarang hanya sebuah perusahaan pemilik dan pengelola satu buah hotel menjadi sebuah perusahaan investasi berskala global (*global investment company*) pada tahun 2018. Untuk menjadi sebuah perusahaan investasi berskala global cukup besar tantangan yang akan dihadapi oleh P.T. Anugrah Jaya Agung mulai dari kebutuhan sumber daya manusia, kebutuhan dana yang besar, sistem pengendalian organisasi, perbedaan budaya, kompetensi dan aspek hukum korporasi.

Untuk keberhasilan perencanaan strategik ini maka yang perlu dilakukan adalah menyiapkan mekanisme kontrol dan pengawasan yang tepat untuk memastikan program program penurunan biaya berkelanjutan tersebut berjalan lancar, nilai tambah untuk konsumen harus terus menerus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya serta diciptakan yang baru sesuai dengan strategi bersaing *Blue Ocean*, Visi dan Misi harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh karyawan untuk menimbulkan efek motivasi, penerapan Norma-norma dan Nilai-nilai perusahaan harus berlaku sama dan konsisten terutama pada tingkat manajemen. Seluruh Tim Manajemen juga harus memberikan perhatian ekstra dan bekerja keras pada Periode Penguatan Internal selama tahun 2006 – 2007. Jika program pada periode ini dapat dilalui dengan mulus dan berhasil maka P.T. Anugrah Jaya Agung – Hotel Salak The Heritage akan dapat merealisasikan mimpi besarnya untuk menjadi sebuah perusahaan investasi berskala global yang kuat dan terpandang.

Kata Kunci : Hotel Salak The Heritage, P.T. Anugrah Jaya Agung, Perencanaan Strategik, Analisis Deskriptif, Analisis Biaya Strategik, Analisis Industri, Analisis Nilai-Nilai Manajerial, Analisis Eksternal, Analisis Internal, *Industry Foresight*, Analisis Situasi SWOT, Arsitektur Strategik, Studi Kasus.